

Trabajo Fin de Grado

Emprendimiento y capacidad de gestión de la
empresa familiar española

Autor/es

Paula Martí Palacios

Director/es

Vicente Salas Fumás

Facultad de Economía y Empresa de la Universidad de Zaragoza

2016

Resumen:

La empresa familiar responde a un tipo de empresa en la cual el empresario fundador y/o su familia cercana mantienen un estrecho control sobre su propiedad y dirección. La empresa familiar tiene una gran presencia en todos los países sea cual sea su nivel de desarrollo económico y ha sobrevivido a importantes cambios económicos, técnicos y políticos. Los estudios sobre empresa familiar señalan aspectos positivos y negativos de las empresas familiares a los que conviene prestar atención y relacionarlos con las demandas de un entorno cambiante.

Este Trabajo de Fin de Grado, TFG, hace una revisión de la literatura sobre la empresa familiar principalmente en España. El objetivo del mismo consiste en evaluar los indicios sobre su capacidad emprendedora y de gestión en un momento de creciente competencia global, donde la innovación y la internacionalización son los principales instrumentos defensivos y ofensivos para muchas empresas

Palabras clave: Empresa familiar, emprendimiento y capacidad de gestión, competencia, innovación.

Abstract:

Family firms respond to a type of business firms where the founding entrepreneur and/or her close relatives keep a strong control of the ownership and management of the business activity. The family firms are largely present in many countries of different economic development, and have survived to important economic, technical and political changes. Research on family firms highlights the positive and the negative aspects of family firms to which it is necessary to pay attention and relate them with the environmental demands.

This End of Degree Project, TFG, revises the literature on family firms mainly in Spain, with the purpose of evaluating de evidences on her entrepreneurial and managerial capabilities, in a moment in time of increasing global competition when innovation and internationalization are the key defensive and offensive instruments for many firms.

Key words: Family firm, entrepreneurial and management capability, competition, innovation.

ÍNDICE DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	1
2. LA EMPRESA FAMILIAR.	3
2.1. CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA FAMILIAR.	5
2.1.1. <i>Orientación a largo plazo.</i>	5
2.1.2. <i>La familia dentro de la empresa.</i>	8
2.1.3. <i>Cultura y conocimientos propios.</i>	9
2.1.4. <i>Financiación.</i>	10
2.1.5. <i>Compromiso en cuanto a calidad.</i>	11
2.2. FORMA DE IDENTIFICARLA	12
3. VALORACIÓN: ASPECTOS POSITIVOS Y NEGATIVOS QUE SE ASOCIAN A LA EMPRESA FAMILIAR.	14
3.1. ASPECTOS POSITIVOS.....	14
3.2. ASPECTOS NEGATIVOS	16
4. IMPORTANCIA DE LA EMPRESA FAMILIAR EN ESPAÑA.	19
5. EMPRENDIMIENTO Y CAPACIDAD DIRECTIVA EN EMPRESA FAMILIAR	23
6. INNOVACIÓN Y EXPORTACIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR	30
7. CONCLUSIONES	36
8. BIBLIOGRAFÍA	38
ANEXOS	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

INDICE DE GRÁFICOS Y TABLAS.

GÁFICOS

Gráfico 2.1: Clasificación de las empresas españolas según el número de asalariados (2015)	5
Gráfico 2.2: Vida media de las compañías del S&P 500.	6
Gráfico 2.3: Edad de la EF y ENF españolas.	7
Gráfico 2.4: % de desaparición (2007-2013).....	8
Gráfico 2.5: Alternativas de financiación (2015).	11
Gráfico 2.6: Número de empresas por clase de tamaño (2015).....	13
Gráfico 3.1: Relevó generacional en la empresa familiar española.	17
Gráfico 4.1: Comparativa entre la aportación (%) de la EF al PIB español y su variación (%) (2003-2015).	20
Gráfico 4.2: Número de trabajadores contratados por millón facturado (2007-2013)...	21
Gráfico 4.3: Porcentaje de cargos directivos mujeres en la empresa española.	22
Gráfico 5.1: Modelo del camino de una empresa familiar a una familia empresaria.	27
Gráfico 5.2: Resultados comparables entre empresa emprendedora y no emprendedora (2012-2013)	28
Gráfico 6.1: Evolución de las exportaciones españolas desde 2005-2015 (en millones de euros)	32
Gráfico 6.2: Tendencia exportadora de las empresas familiares (1994-2015).....	33
Gráfico 6.3: Empresas familiares exportadoras e innovadoras (2010).....	35
Gráfico 6.4: Sector tecnológico al que pertenecen las empresas familiares (2010).	36

TABLAS

Tabla 2.1: Distribución de la EF y la ENF por edad en el tejido empresarial español (2009).	6
Tabla 2.2: Numero de empresas en el periodo 2007-2013.	8

1. INTRODUCCIÓN

La empresa familiar es la unidad económica más antigua del mundo. Su objetivo inicial consistía en la producción para el autoabastecimiento de la familia; sin embargo, pronto las familias extendieron sus actividades hacia el trueque¹, primero, y más tarde hacia la producción y el intercambio en los mercados, tal como sucede en la actualidad. La empresa familiar surge en el momento en que la actividad de producción e intercambio se traslada de la familia a una persona jurídica distinta, empresa con personalidad propia, manteniendo el control de la misma en el seno de la familia del empresario fundador. Al igual que otras muchas empresas, las familiares nacen con una dimensión reducida, crecen según sus capacidades competitivas y desaparecen si la gestión es inadecuada. Un rasgo característico importante de la empresa familiar, que la distingue de otras empresas con uno o varios empresarios propietarios, es la voluntad de los fundadores mantener la empresa bajo el control de la familia de generación en generación (transmisión generacional) (Gallo, M.A. 2011).

El estudio acerca del concepto de empresa familiar es relativamente nuevo, a pesar de la amplia presencia de empresas familiares en cualquier país del mundo. El creciente interés por el estudio sobre la empresa familiar se debe, principalmente, a la creciente influencia tanto económica como social de esta forma de negocio en cualquier país, ya sea España, Estados Unidos o Italia. Cuantitativamente hablando, en España, las empresas familiares representan el 85% del total de empresas, es decir unos 2,8 millones de empresas familiares, aportando cerca del 70% del producto interior bruto español (Instituto de la Empresa Familiar en España, Junio de 2015).

En la empresa familiar concurren unas características que le permite alcanzar a un conjunto de recursos y capacidades, diferenciales de los propios de las empresas no familiares.

Tomando esta realidad como punto de partida, el objetivo de este Trabajo de Fin de Grado es conocer mejor cuáles son esas capacidades y recursos de la empresa familiar en España, especialmente en lo que se refiere a la actividad emprendedora y la capacidad de gestión.

¹ El concepto trueque hace referencia al intercambio directo de bienes y servicios, sin mediar la intervención de dinero (RAE).

De todo el análisis general del trabajo, se espera obtener una serie de conclusiones, a modo de diagnóstico, de la situación actual, que permitan generar recomendaciones sobre cómo mejorar la capacidad de la empresa familiar en España. Además, es un método para conocer el potencial del modelo de empresa más extendido en nuestro país. Uno de los aspectos más influyentes, y que aportan ese grado de diferenciación en estas empresas, es la relación familiar, por lo que se analizará hasta qué punto puede ser determinante y cómo se podría gestionar para conseguir solventar los efectos negativos.

Durante el Grado en Administración y Dirección de Empresas cursado, han sido diferentes asignaturas como Organización y Gestión Interna, Dirección Estratégica de las empresas o Dirección Estratégica Internacional, las que más consiguieron atraer mi atención, gracias a su acercamiento con la realidad que viven las empresas. Además, durante casi 4 meses, estuve cursando prácticas curriculares en una empresa familiar aragonesa permitiéndome vivir de un modo más cercano como es el día a día de este tipo de empresas. Los conocimientos adquiridos me permitirán tener una visión de cómo se estructura y organizan las empresas y cómo dirigen sus esfuerzos en la gestión de sus recursos.

La estructura del trabajo es la siguiente. En la siguiente sección, definiremos el concepto de Empresa Familiar y estableceremos sus características principales, así como formas de identificar una empresa como empresa familiar. Una vez acotada la definición, en la tercera sección se valorarán los aspectos positivos y negativos de las mismas. A continuación, apartado cuarto, se pasa a valorar la importancia que poseen las EF en el territorio español. Los aspectos relacionados con el emprendimiento y la capacidad directiva en este tipo de organizaciones, se abordarán en la quinta y sexta sección, respectivamente. Finalmente, la séptima sección recoge las conclusiones y recomendaciones que podemos extraer del trabajo.

2. LA EMPRESA FAMILIAR.

La empresa familiar surge con la voluntad e iniciativa de un fundador que involucra a su núcleo familiar en la gestión y participación de la misma. Ocurre en ocasiones que una empresa no es familiar, en sentido estricto, hasta el momento en el que el fundador transmite el legado empresarial a sus descendientes.

Como todo negocio, la empresa familiar nace con el objetivo de obtener una rentabilidad en el presente y en el futuro. Sin embargo, en el caso de estas organizaciones el objetivo varía en el tiempo. El comienzo se basa en sobrevivir y desarrollarse con total independencia de terceros hasta que, más tarde, el objetivo se enfoca en los resultados y rentabilidad buscando una continuidad para sus descendientes. La identidad especial de empresa familiar se configura en base a su conexión con un grupo familiar que le aporta unos valores y principios fundamentales como la misión o visión del negocio, y una estrategia y modelos adoptados.

No existe una definición única y consensuada de empresa familiar, cada autor establece su propio concepto, desde una definición más amplia de la empresa familiar a una más restrictiva; lo que genera complicaciones a la hora de valorar el alcance de esta forma de empresas y realizar comparaciones. Por un lado, autores como Lansberg (1988), consideran que una empresa es familiar por el hecho de que el control de la misma esté en manos de una familia. Algunos más restrictivos como Rosenblat, De Mick, Anderson y Johnson (1985), consideran que, además de que la propiedad esté en manos de una familia, algún miembro de esa familia debe ostentar un puesto en la dirección de la organización. Otro de los grandes autores en el ámbito de la empresa familiar, Miguel Ángel Gallo (1997), aun añade más condiciones restrictivas y señala que para que una empresa pueda identificarse como empresa familiar es necesario que la familia se haya planteado de forma explícita que ésta continúe en manos de la familia en sucesivas generaciones. Finalmente, tras las varias definiciones recogidas, se ha llegado a obtener una definición oficial respaldada por el Grupo Europeo de Empresas Familiares (GEEF) y por el Board del FBN. De estas instituciones se obtiene que: *“Una compañía sin importar su tamaño es considerada familiar si cumple las siguientes condiciones:*

- a. La mayoría de los votos son propiedad de la persona o personas de la familia que fundó o fundaron la compañía; o, son propiedad de la persona*

- de la familia que tiene o ha adquirido el capital social de la empresa; o son propiedad de sus esposas, padres, hijo(s) o herederos directos del hijo(s).*
- b. La mayoría de los votos puede ser por vía directa o indirecta.*
 - c. Al menos un representante de la familia o pariente participa en la gestión o gobierno de la compañía.*
 - d. A las compañías cotizadas se les aplica la definición de Empresa Familiar si la persona que fundó o adquirió la compañía (su capital social), o sus familiares o descendientes poseen el 25% de los derechos de voto a los que da derecho el capital social”².*

A pesar de esto, siguen surgiendo problemáticas, así que durante los siguientes subapartados se abordará este tema centrando sus características y cómo pueden ser identificadas.

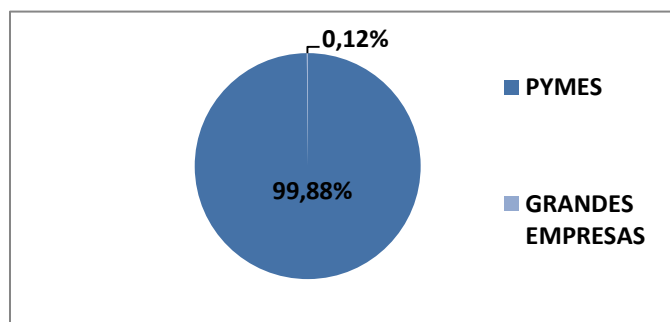
Normalmente, el concepto de empresa familiar suele asociarse al de una empresa pequeña. Sin embargo, ocurre que este pensamiento no es siempre acorde con la realidad de estas empresas, ya que compañías mundialmente conocidas como la americana Ford, la asiática Samsung o el Banco de Santander (propiedad española), son grandes empresas que se reconocen como empresas familiares al preservar el relevo generacional. En el caso español, muchas de las grandes empresas, en todos los sectores del mercado, son familiares, como ejemplo Inditex, Mercadona, El Corte Inglés y Ferrovial, todas ellas incluidas en la lista de las 500 empresas más importantes del mundo.

Pese a lo anterior en el caso español, la realidad es que tal y como se observa en el gráfico 2.1 (considerando el número de trabajadores por empresa) a 1 de enero de 2015 había en España 3.182.331 empresas, de las cuales 3.178.408 (99,88%) son PYME (entre 0 y 249 asalariados)³, según el Directorio Central de Empresas (DIRCE). Por tanto, si la mayoría de las empresas son pequeñas y medianas y las familiares ocupan el 85% del tejido empresarial español, se puede afirmar que la mayoría de las empresas familiares españolas son PYMES.

² Definición oficial del término Empresa Familiar acordado en 2008 en Bruselas por las dos principales instituciones internacionales representantes de las empresas familiares.

³ Datos procedentes de la Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa.

Gráfico 2.1: Clasificación de las empresas españolas según el número de asalariados (2015)



Fuente: Retrato de las PYMES (2015), Ministerio de Industria, Energía y Turismo.

Elaboración propia.

2.1. CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA FAMILIAR.

Como ya se ha mencionado, la empresa familiar es un concepto que puede englobar diferentes definiciones. Sin embargo, existen una serie de rasgos distintivos que permiten diferenciarla. En este punto, se abordarán tales características que comparten y llevan a estas empresas a englobarse dentro del mismo grupo.

2.1.1. Orientación a largo plazo.

La mayoría de las empresas familiares nacen con el propósito de transmitir el negocio a futuras generaciones, en base a una perspectiva en el largo plazo, con una vocación de continuidad y de transmisión de los valores propios empresariales. Su cohesión e identidad, la sensibilidad por el entorno, la prudencia financiera y su capacidad para establecer relaciones constructivas con terceros conforman parte de sus secretos para garantizar su longevidad (Arie de Geus, 2001).

El fin con el que surgen estas organizaciones, es decir su continuidad en el tiempo, permite que la rentabilidad a corto plazo no sea un elemento al que se preste mucha atención; de forma que, la reacción ante ciclos económicos es menor y pudiendo adoptar una posición paciente a la hora de abordar inversiones.

Los datos recogidos⁴ en la tabla 2.1 reflejan la mayor presencia de las empresas familiares en el territorio español en comparación con la empresa no familiar, en cualquier rango de edad. Con respecto a la edad de las empresas, su realidad de vida

⁴ Los datos proceden de una muestra de un total de 2.254 empresas que poseen una facturación mayor a 50 millones de euros.

empresarial presenta una contradicción con respecto a su voluntad de largo plazo. Casi el 70% de las empresas totales que superan los 90 años después de su fundación son familiares. Sin embargo, entorno a la mitad de las empresas familiares poseen menos de 30 años de vida. Su vida media ronda los 25 años, una duración menor a las empresas no familiares españolas. Incluso muchos estudios afirman que la mayoría de las empresas familiares desaparecen después de 10 años.

Tabla 2.1: Distribución de la EF y la ENF por edad en el tejido empresarial español (2009).

Edad (años)	Nº Empresas Familiares	Nº Empresas No Familiares	% EF	% ENF	Total
< 30	617	586	51,29%	48,71%	1203
30-60	483	286	62,81%	37,19%	769
60-90	115	81	58,67%	41,33%	196
> 90	60	26	69,77%	30,23%	86

Fuente: La empresa familiar: ni tan pequeña ni tan joven. Elaboración propia.

Pese a que la voluntad clara de muchas empresas familiares es la permanencia en el mercado, esta perspectiva largo-placista no evita que las empresas familiares presenten serias dificultades a la hora de la sucesión generacional. Esta situación es fruto de los conflictos internos que surgen dentro de la organización, como veremos en el siguiente punto sobre los inconvenientes de la empresa familiar.

Gráfico 2.2: Vida media de las compañías del S&P 500⁵.

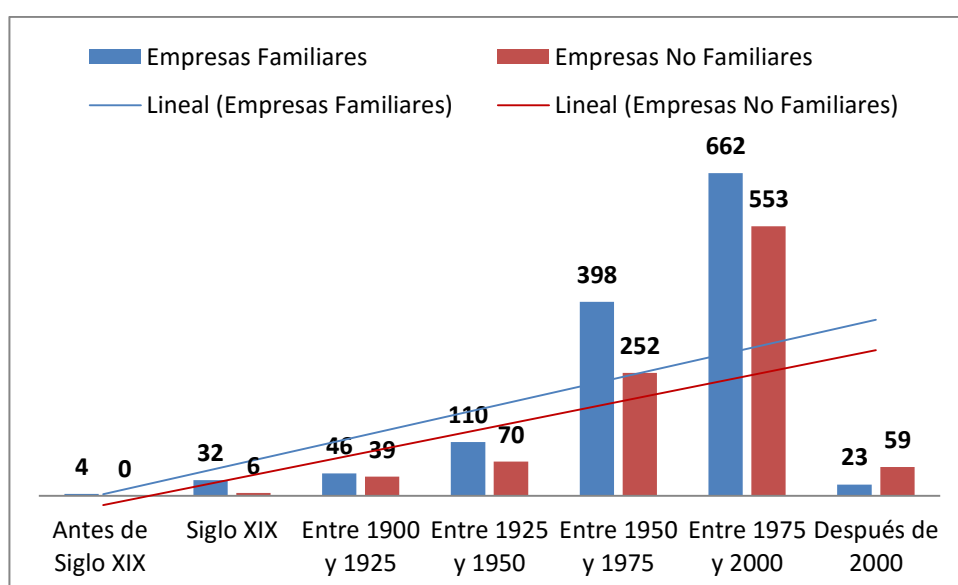


Fuente: kpmg.es

⁵El índice Standard & Poor's 500 (Standard & Poor's 500 Index) también conocido como S&P 500 es uno de los índices bursátiles más importantes de Estados Unidos. Al S&P 500 se lo considera el índice más representativo de la situación real del mercado. El índice se basa en la capitalización bursátil de 500 grandes empresas que poseen acciones que cotizan en las bolsas NYSE o NASDAQ.

Como puede observarse en el gráfico 2.2, la longevidad de las empresas se encuentra en retroceso desde hace mucho tiempo. Esto muestra cómo a pesar de los esfuerzos de las empresas familiares, la vida media de las empresas ha disminuido siendo actualmente algo más de la mitad de la vida media de los años 40. En el caso español, la tendencia es similar. La empresa familiar, con una facturación igual o superior a 50 millones de euros, cuenta con una edad media que se reduce a medida avanzan los años. Por ejemplo después del 2000, las empresas no familiares están más presentes en el tejido empresarial que las familiares [ver gráfico 2.3].

Gráfico 2.3: Edad de la EF y ENF españolas.



Fuente: Fuente: La empresa familiar: ni tan pequeña ni tan joven. Elaboración propia.

Además de los problemas generacionales, existen otro tipo de limitaciones que condicionan su prosperidad, como la insuficiente atención de los administradores a la supervisión, orientación y control de cuestiones relacionadas con la cultura, la cohesión interna, los valores o la ética de la organización.

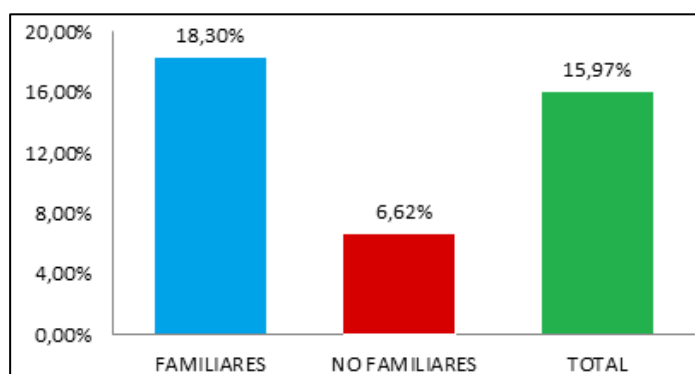
El conjunto de estas circunstancias llevan a que las empresas familiares registren unos niveles de mortalidad mayores que los de las empresas no familiares. Durante el periodo de crisis 2007-2013, se ha vivido en España una gran recesión que ha afectado a la gran mayoría de las empresas. En concreto, ha llevado a que la mortalidad de las

empresas familiares sea casi el triple a las no familiares, tal y como puede observarse en el gráfico 2.4⁶.

Tabla 2.2: Numero de empresas en el periodo 2007-2013.

	ACTIVAS (2007)	NO ACTIVAS (2013)
FAMILIARES	94.384	17.268
NO FAMILIARES	23.491	1.554
TOTAL	117.875	18.822

Gráfico 2.4: % de desaparición (2007-2013).



Fuente: El Instituto de la empresa familiar española (2015). Elaboración propia

A pesar de que la mortalidad de las empresas familiares sea mayor al de las no familiares, las empresas más longevas son las empresas familiares. Se tiene constancia de que la mayoría de las empresas españolas que se fundaron antes del siglo XX y que continúan con su actividad eran familiares. Entre las empresas familiares centenarias españolas habría que destacar Cordoniu, S.A fundada en 1551, Corporacion chocolates Lacasa, S.L en 1852 o la financiera Banco de Santander, S.A en 1857.

2.1.2. La familia dentro de la empresa.

La característica fundamental de una empresa familiar es la presencia de uno o varios núcleos familiares dentro de la organización. Su rol principal es conciliar, con un gran esfuerzo, sus empresas y sus propias familias, ya que el hecho de pertenecer a una empresa familiar puede afectar a todos los participantes.

⁶ Los datos sobre el número de empresas durante este periodo ha sido extraído de un estudio realizado por el instituto de la empresa familiar española. Para tal estudio se ha trabajado a partir de una muestra de más de 142.000 sociedades del Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI), la principal fuente de datos individualizados de empresas en España.

Dentro de las organizaciones, puede existir una estrecha relación entre propiedad y gestión, o dicho de otro modo, entre los propietarios y los directivos encargados de la dirección y gestión de la empresa. Sin embargo, está surgiendo una tendencia dentro de las empresas familiares que ofrece la oportunidad a profesionales ajenos a la misma para situarse al frente del equipo.

En España entono al 79% de los empresarios familiares afirma poseer algún directivo externo al frente de la gestión⁷. Su presencia aumenta la profesionalidad, los conocimientos y experiencia externos y permite a los propietarios centrarse en la dirección estratégica de la empresa.

2.1.3. Cultura y conocimientos propios

Desde el arranque del negocio, se asientan una serie de valores y suposiciones que dirigen el camino de la organización, en determinados aspectos como la autoridad, estructura, normas, dirección... La familia es una estructura social que comparte una historia, identidad y hasta un lenguaje propio, que integran en su empresa buscando el buen funcionamiento del negocio. La generación dirigente debe enseñar a la próxima generación los valores, creencias y principios familiares garantizando así la continuidad de la visión de negocio de los predecesores. La relación personal entre los familiares y su confianza facilitan la transmisión y acumulación de conocimientos específicos, que en una organización con una relación formal resultaría más complejo de llevar a cabo.

Todas las empresas requieren de un proceso de producción o una gestión de sus actividades para su funcionamiento, aplicando en el proceso una serie de métodos característicos. Estos métodos hacen referencia a los conocimientos que posee en la empresa, basados en la rutina, procesos, prácticas y normas organizacionales.

La importancia que reside en estos métodos permite que conformen la pieza clave que conduzca a las empresas familiares a alcanzar la mejora en productividad y eficiencia. El conocimiento empresarial es una variable que consigue la diferencia en las empresas, consiguiendo la ventaja competitiva y la innovación, en el sector en el que operen. El motivo por el que las empresas familiares sean tan fieles a su estilo propio

⁷ Dato procedente del informe “IV Barómetro Europeo de la empresa familiar (2015)”

reside en las dificultades que encuentran las organizaciones para alcanzar el éxito⁸, por lo que el conocimiento resulta la única vía posible sobre la que sustentar su crecimiento.

Dentro de las empresas, existen dos tipos de conocimientos: los explícitos y los tácitos. Los primeros hacen referencia a los más formales y sencillos de comunicar. Un ejemplo de ello, sería un programa informático o una fórmula. Sin embargo, los conocimientos tácitos engloban todos aquellos de carácter más personal y de difícil comunicación, que se compone de capacidades (mentales o experiencia) y conocimientos informales; más comúnmente conocidos como *know-how*.

Los conocimientos tácitos, referidos a la empresa, son el resultado de la sabiduría y la habilidad de los miembros que la conforman, junto con la educación que estos han recibido y la experiencia adquirido dentro y fuera de la empresa. El objetivo es la permanencia en la empresa durante la vida de la misma, a lo largo de los años. Sin embargo, esta premisa causa indirectamente un problema generacional, dado que en ocasiones resulta complicado la transmisión de tales conocimientos al sucesor.

El compromiso y la cultura que caracterizan este tipo de empresas conducen a que sean las más preferidas por los *stakeholder*⁹.

2.1.4. Financiación.

Los recursos financieros que pueden solicitar las empresas pueden ser en forma de fondos propios (ampliaciones de capital y beneficios retenidos) y ajenos (deuda bancaria y no bancaria). En las empresas familiares, uno de los medios de financiación de la misma, como es la ampliación de capital, no presenta solo el aseguramiento de recursos financieros sino también la distribución derechos dentro del gobierno empresarial. Por lo que, existe una correlación entre los medios de financiación y la propiedad empresarial.

La empresa familiar tiende mantener una relación coincidente entre los poseedores de tales derechos y los encargados de la toma de decisiones. Así, queda paliado el posible conflicto de intereses que puede existir entre ambas esferas.

⁸ Algunas de estas limitaciones son: escasa financiación, mal enfoque estratégico, mala selección de personal...

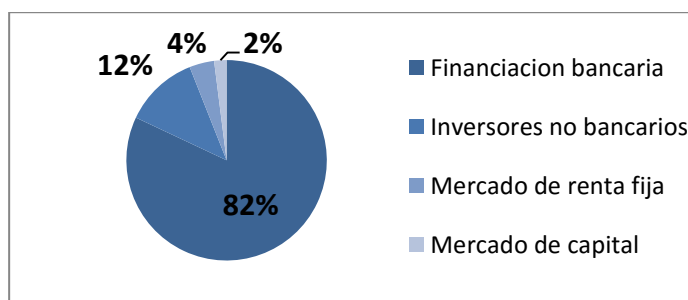
⁹ *Stakeholder* es una palabra del inglés que, en el ámbito empresarial, significa 'interesado' o 'parte interesada', y que se refiere a todas aquellas personas u organizaciones afectadas por las actividades y las decisiones de una empresa.

El mantenimiento de la propiedad en manos de los propietarios de la empresa, aminora la búsqueda de financiación a través de capital externo, llevando a reinvertir la mayoría de sus beneficios en el propio negocio y a disminuir considerablemente sus niveles de endeudamiento; adaptándose mejor a los tiempos de crisis.

Esta limitación puede llevar a las empresas familiares a no desarrollar planes de crecimiento, y en consecuencia, llevar a la desaparición de las mismas. Una cuestión que se contradice con el objetivo principal de las empresas familiares, su permanencia en el largo plazo.

La crisis mundial sufrida desde 2008 ha hecho mella en su aversión a la financiación ajena. Las fuertes consecuencias, que ha supuesto tal crisis en la economía española, han provocado un grave impacto en los resultados de las empresas, incluso ha supuesto el cierre de multitud de empresas. Ante esta situación, tal y como se muestra en el gráfico 2.5, a la hora de financiarse, la mayoría de las empresas familiares (82%) han recurrido a financiación bancaria (una financiación ajena). Un porcentaje que duplica al porcentaje del año 2014. Frente al crédito bancario, la participación de los socios se ha visto reducida, ya que el año anterior un tercio de las empresas elegía esta alternativa.

Gráfico 2.5: Alternativas de financiación (2015).



Fuente: Barómetro de la Empresa Familiar, Cuarta Edición. Elaboración propia

2.1.5. Compromiso en cuanto a calidad.

Una de las características más habituales que podemos observar en las organizaciones familiares es el nombre, que aparece reflejado en el nombre de la empresa, en su marca o sus productos. Autores como Davis (1983) y Westhead, (1997) muestran cómo la relación producto-nombre conduce a que el producto adquiera mayor calidad, dado el compromiso por parte de la empresa intentando relacionar unos productos/marca lo suficientemente buenos con la familia.

La calidad que ofrecen las empresas familiares en sus productos, se traslada a sus grupos de interés externos. Las empresas cultivan mucho más las relaciones con sus *stakeholders*, forjando relaciones estrechas y de valor con sus clientes o proveedores.

La atención cordial y esmerada genera una calidad de servicio más alta, dando lugar a mayor grado de confianza y reputación entre los clientes. La presencia de la familia en la gestión de la actividad facilita que los clientes puedan plantar sus problemas, opiniones, recomendaciones, de una forma más directa, sencilla y con plena confianza.

Otro grupo de interés beneficiado es el formado por sus trabajadores. El compromiso con su plantilla permite una comunicación más abierta y recíproca.

2.2. FORMA DE IDENTIFICARLA

Las empresas familiares pueden identificarse gracias a diferentes aspectos.

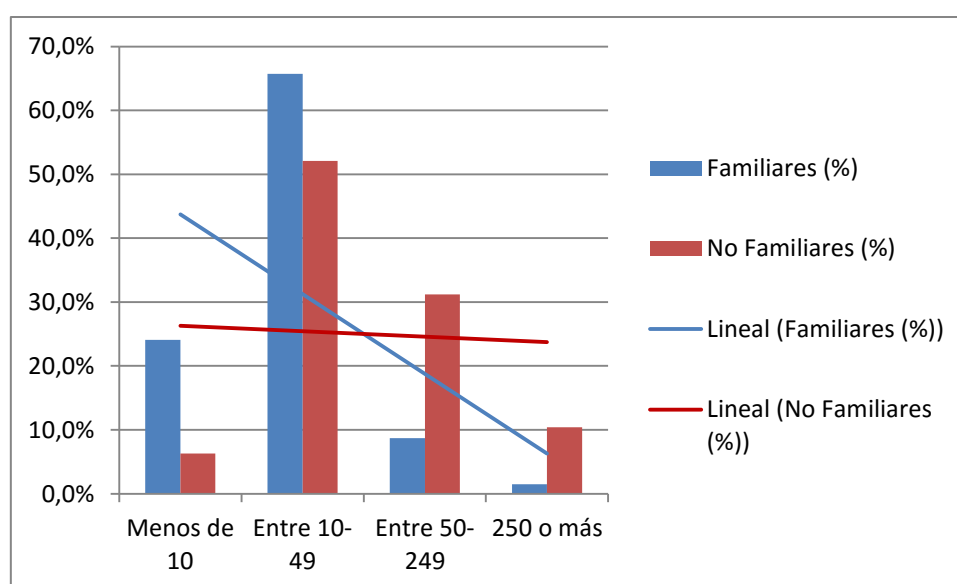
El nombre de esas empresas suele estar relacionado con el apellido de la familia, tal y como se ha hecho referencia en el punto 2.1.5 *Compromiso en cuanto a calidad*. Un ejemplo de ello, son las empresas Tous, fundada por la familia Tous o la empresa Roca creada por Pere Roca.

La forma jurídica es otro aspecto con el que se puede identificar a las empresas familiares. Los fundadores deben decantarse por la forma jurídica que mejor se adapte a sus características. En la mayoría de los casos de empresas familiares, estas se inclinan por sociedades capitalistas, principalmente por la ausencia de responsabilidad de deudas sociales una vez que el socio ha realizado su aportación a la sociedad y, de otra, porque se pueden introducir cláusulas personalizadoras, útiles en estas Sociedades Familiares, especialmente en temas de transmisión de las acciones o participaciones sociales. Dentro de este grupo de posibles formas jurídicas, la empresa familiar tiende a elegir la forma jurídica de Sociedad de Responsabilidad Limitada, principalmente por tres razones. En primer lugar, la mayor flexibilidad de régimen jurídico; en segundo lugar es un tipo social apto para introducir una mayor personalización de la Sociedad; y, finalmente, puede asegurarse a través de ella un mayor poder de control de los socios sobre la administración de la Sociedad. Por lo que, podría concluirse que, la empresa familiar se identifica con una sociedad de responsabilidad limitada.

Otro de los aspectos que permiten identificar a las empresas familiares es su edad media de actividad. Como ya se ha mencionado en el apartado 2.1.1. *Orientación a largo plazo*, la esperanza de vida media se encuentra entorno a los 25 años.

Con respecto al número que conforman la plantilla de las empresas familiares, la tendencia de estas difiere a la de las no familiares. Tal y como puede observar se en el gráfico 2.6, más del 60% de las empresas familiares tiene entre de 10 y 49 trabajadores y casi el 90% de las mismas posee menos de 50 trabajadores. Por lo que, solo una décima parte supera la barrera de los 50 trabajadores. La línea de tendencia que de una manera progresiva, la proporción de empresas familiares dentro de cada rango va disminuyendo a medida que aumenta el número de asalariados. Se observa por tanto, una relación inversa entre el tamaño y la empresa familiar, que muestra la dificultad de tales empresas por compatibilizar el crecimiento con su gestión.

Gráfico 2.6: Número de empresas por clase de tamaño (2015).



Fuente: La empresa familiar en España (2015), IEF. Elaboración propia

En cuanto las no familiares, la mayoría cuenta con una plantilla entre los 10 y los 249 trabajadores y su tendencia es más lineal. Por lo que, analizando los resultado existe una clara diferencia en el grupo de microempresas (menos de 10 trabajadores), las empresas familiares casi triplican a las no familiares. A partir del segmento de las medianas empresas (entre 50 y 249 trabajadores), existe una clara mayor presencia de las no familiares con respecto a las familiares que continua en el segmento de las grandes empresas (250 o más trabajadores). Derivado de todas estas observaciones,

subrayamos el pequeño tamaño de las empresas familiares, de la cual casi un 90% se catalogan como microempresas o pequeñas empresas.

3. VALORACIÓN: ASPECTOS POSITIVOS Y NEGATIVOS QUE SE ASOCIAN A LA EMPRESA FAMILIAR.

A la condición de empresa familiar suele atribuírsele una serie de características que reportan a su vez unas fortalezas e inconvenientes, que influyen en la organización de las actividades y toma de decisiones en cuanto a la asignación de recursos y estrategias. Esta toma de decisiones finales influirá directamente en los resultados económicos y financieros, que pondrán en contraste las diferencias entre las empresas familiares y no familiares.

En primer lugar, se analizarán los aspectos positivos en la actividad de la empresa, posteriormente los negativos y finalmente la repercusión de ambos en la gestión de la misma. Es destacable cómo, en este tipo de empresas, las características que la diferencian pueden generar a la vez ventajas e inconvenientes.

3.1. ASPECTOS POSITIVOS

Nos referiremos a aspectos positivos a toda condición que reporta una situación de favor o superioridad frente a unos competidores, en este caso frente otras en formas de empresa distinta a la empresa familiar. Sus características familiares le reportan una serie de cualidades, que consideraremos como fortalezas, con las que alcanzar la ventaja competitiva. Dentro de la empresa familiar, existe una serie de aspectos desde emocionales a tácticos que permiten obtener una diferenciación considerable.

La sensación de control propio e independencia para gestionar su negocio permite aumentar la productividad y mejorar la forma en la que se llevan a cabo las actividades (Pertusa y Rienda, 2003; López Gracia y Sánchez-Andújar, 2007). Esas formas propias de hacer que poseen las empresas familiares, *know-how*, permite que su orientación al mercado sea más acertada que la del resto de empresas; además, de reducir considerablemente los costes de agencia y los costes administrativos como los controles financieros o supervisión de las actividades.

El conjunto de esos conocimientos, valores, historia e identidad conforman la cultura de una empresa. Además, entorno a la empresa se crea un lenguaje propio y

compromiso personal de sus miembros, enfatizando los valores personales y familiares frente a los corporativos (Fernández y Nieto, 2001).

Su vocación de permeancia es otro aspecto positivo. Determinados estudios¹⁰ dictaminan que, esa posición largoplacista permite a este tipo de empresas abordar operaciones más pacientes, ya que los dirigentes no se centran en los resultados a corto plazo; reaccionando menos a los ciclos económicos. En concreto, Casado (1997) enlaza la visión de largo plazo con una empresa familiar basada en una administración eficaz y cuidadosa, ya que los miembros de la familia arriesgan su patrimonio, prestigio y futuro familiar.

La toma de decisiones es más ágil. La confianza que se genera dentro de la organización facilita la comunicación y transmisión de conocimientos específicos que difícilmente pueden transmitirse mediante un contrato formal (Galve y Salas, 2003). En el resto de formas empresariales, este proceso debe superar una serie de niveles hasta alcanzar una decisión final. Por tanto, en las empresas familiares existe una menor burocratización de los procedimientos y gran estabilidad.

Con respecto a sus empleados y gracias al “lenguaje familiar”¹¹ la empresa busca un comportamiento más colaborativo y entusiasta de los mismos. El empresario requiere de mano de obra para poder llevar a cabo sus objetivos empresariales, por lo que procurará involucrar y valorar muy positivamente el papel que adoptan sus trabajadores. Las ideas de los miembros de la organización sobre cómo hacer crecer y desarrollar el negocio pueden implementarse con mayor libertad en la empresa familiar.

Respecto a la financiación, los beneficios de la mayoría de empresa familiares se destinan a fondos de la misma (Westhead, 1997). Esta política de financiación propia es la que hace que las empresas familiares registren unos niveles de deuda inferiores a los de otras formas de organización. El poder disponer de mayores fondos en el patrimonio

¹⁰ Autores como Donnelley (1964), Davis (1983) Kets de Vries (1993), Harris et al. (1994), Ward (1997), Westhead, P. (1997), Casado (1997), Recio y Sacristán (1998), Habbershon y Williams (1999), Fernández y Nieto (2001) o Rienda y Pertusa (2002) han estudiado sobre la empresa familiar y cómo la búsqueda de legar el negocio a sus descendientes influye en su actividad.

¹¹ El “lenguaje familiar” surge de la interacción laboral durante todos los años. Las experiencias compartidas, algunas palabras especiales, frases, expresiones y gestos han evolucionado hasta tener un significado concreto. Esto permite a los miembros de la organización comunicarse más eficientemente e intercambiar más información con mayor privacidad (Tagiuri y Davis, 1996; Habbershon y Williams, 1999)

permite que estas empresas gestionen sus operaciones con un mayor margen de tesorería para hacer frente a diferentes situaciones, como la mala aceptación de un nuevo producto en el mercado o una situación de crisis y recesión económica mundial.

El orgullo es otra de las variables que surgen en este tipo de empresas en sus propietarios. El hecho de constituir una empresa propia genera una satisfacción que puede ser utilizada como herramienta de publicidad¹².

El compromiso que adquiere este tipo de empresa se desarrolla en diferentes ámbitos desde un nivel interno hasta un nivel social. Incluso en situaciones de difícil supervivencia, como una crisis, las empresas familiares ajustan sus cuentas con la intención de mantener estable el empleo. La cultura y el compromiso que adoptan las empresas familiares las convierte en unas estructuras organizativas sólidas y estables, y en definitiva preferidas por la mayoría de los *stakeholders*. Se trata de organizaciones con una mayor presencia en proyectos sociales. Muchas de ellas se encuentran presentes en partidos políticos, organizaciones no gubernamentales y escuelas de negocios.

Esta imagen repercute positivamente en el pensamiento de los consumidores, permitiendo mejorar la cuota de clientes. Para estos, el compromiso se traduce en un trato más cordial y esmerado con servicio de mayor calidad. Potenciar el sentido de confianza y responsabilidad permite vincular el nombre de la empresa a calidad empresarial. Con esto, la reputación de la marca crece al mismo tiempo que lo hace la confianza de los clientes.

3.2. ASPECTOS NEGATIVOS

Los aspectos negativos son los inconvenientes con los que por su naturaleza, la empresa familiar debe tener en cuenta para minimizar sus efectos en sus operaciones. En este punto, se tratarán una serie de desventajas con las que cuentan este tipo de empresas y como se ven afectadas por ellas.

Una de las características que limitan la actuación de las empresas familiares es su vida media que, según los datos recogidos, es menor a las no familiares. Esta

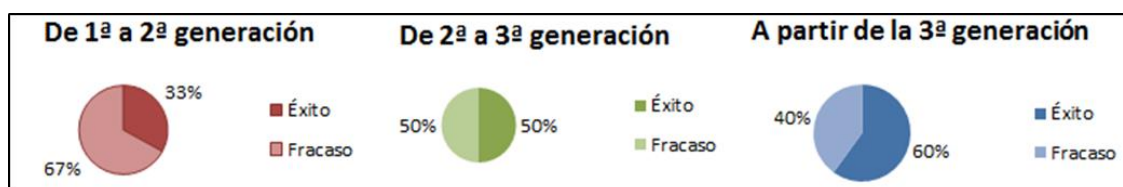
¹² Un ejemplo de ello lo encontramos en la firma australiana Cooper's Ale, la cual durante una campaña publicitaria, utilizó este *slogan*: "Pruebe la diferencia que hacen cuatro generaciones de fabricantes de cerveza".

situación es consecuencia de diferentes factores como su complejidad, problemas de sucesión, situaciones de cambio...

La complejidad organizacional hace referencia a la dificultad que existe en la conciliación entre empresa y familia. En estas empresas, las emociones crecen por su carácter familiar afectando directamente al proceso productivo. En una organización debe prevalecer lo racional; sin embargo, ocurre que las emociones solapan a lo pragmático, los resultados y el rendimiento. Los conflictos que pueden surgir influyen de tal forma que ralentiza u obstaculiza la gestión de la misma, abocándola al fracaso.

Los problemas sucesorios son otro de los motivos que acentúan una menor vida empresarial; la sucesión¹³ es considerada el mayor problema de la empresa familiar. Uno de los momentos más importantes en una empresa es el traspaso de dirección. En las empresas familiares, los sucesores deben de estar capacitados para afrontar el nuevo papel. En este proceso para resultar exitoso, los intereses de las nuevas generaciones deben dirigirse en una misma dirección, sino comenzarán los conflictos y los problemas de continuidad de la empresa. Los nuevos gerentes deben ajustar los valores y necesidades de la compañía, A medida que la empresa avanza en el tiempo. Según algunos autores, como Forcadell, Montero, Ortiz de Urbina y Sacristán (2002), sólo 33 de 100 empresas consiguen superar el tránsito de la 1ª a la 2ª generación y de estas sólo 15 pasan a la 3ª generación. Las Empresas familiares que viven ya una segunda o tercera generación, pasan a dividirse en más ramas o grupos de parentesco, lo que puede desembocar en unas metas y valores dispares.

Gráfico 3.1: Relevé generacional en la empresa familiar española.



Fuente: Datos procedentes de Silvia Abella Garcés (2006). Elaboración propia

¹³ La sucesión es el proceso de transmisión del poder de decisión de la dirección de la empresa y de la propiedad entre dos generaciones; en ocasiones, también conlleva la transferencia del liderazgo en la familia (Amat, 1998).

Dentro del proceso de sucesión, puede ocurrir que entre los candidatos de la familia a recibir la dirección, no haya ninguno con el perfil que la empresa necesita para continuar con sus valores y legado. Sin embargo, el candidato para encabezar la empresa es seleccionado de forma altruista, simplemente por pertenecer a la familia. El hecho de que los miembros familiares sean lo que escalan hasta los puestos más relevantes y de mayor responsabilidad, limita las cualidades, habilidades y talento que podrían desarrollarse en el seno de la empresa (Westhead, 1997; Galve y Salas, 2003). Además, tal actitud altruista puede originar conflictos con los empleados, los cuáles a pesar de estar mejor preparados no son recompensados con mejores puestos. Por otra parte, esto puede afectar a la empresa ya que reflejará una imagen de empresa poco profesional que no atraerá personal directivo cualificado (Calder, 1961; Pollack, 1985; Sharma et al., 1997; Donckels y Lambrecht, 1999; Fernández y Nieto, 2001).

Otra de los inconvenientes, y posible causa que disminuye la edad media de las empresas familiares, es la posible venta del negocio por una propuesta atractiva. Esto surge cuando existe dificultad para afrontar los cambios imprevistos, por un inadecuado control de costes o por la falta de acceso a capital.

El sentimiento de propiedad, como ya se ha mencionado anteriormente, se encuentra estrechamente ligado con la financiación de la empresa. La tendencia de este tipo de empresas es la de reinvertir en su propio negocio. Esta estrategia da lugar a posibles problemas de financiación y, en consecuencia, a menores nivel de crecimiento y menores índices de crecimiento (Fernández y Nieto, 2001; Rienda y Pertusa, 2002; Galve y Salas, 2003). En las empresas no familiares, no existe un sentimiento de pertenencia y reconocimiento, de forma que los inversores vienen y van. Sin embargo, las empresas familiares, donde la propiedad tiende a estar en manos de la familiar, es esencial que todos los propietarios sientan que la empresa representa sus intereses. De esto no ser así, se generaría conflictos que entibiarían posibles estrategias de crecimiento.

Las empresas familiares cuentan con una política de actuación¹⁴ que se repite a lo largo de los años, con una forma de hacer las cosas que le permiten obtener la diferenciación en el mercado. Sin embargo, el mundo actual está en parmente cambio y

¹⁴ Las políticas y procedimientos de una compañía establecen las guías para orientar la acción de la misma.

las empresas deben aprender a renovarse para evitar ser expulsadas del mercado. Por lo que, las empresas familiares no pueden limitar su estrategia y conocimientos en base a su historial operativo, ya que su predisposición al cambio suele ser inexistente (Davis, 1983).

4. IMPORTANCIA DE LA EMPRESA FAMILIAR EN ESPAÑA.

La presencia de las empresas familiares en España es innegable; según los datos del IEF¹⁵, el 89% del total¹⁶ de empresas de responsabilidad limitada y anónima españolas son familiares.

Su mera existencia reporta una serie de consecuencia en el ambiente en el que opera. La empresa familiar, además de perseguir un objetivo financiero, tiene la capacidad de transmitir los valores e ideales con lo que se ha desarrollado. Su influencia contribuye a mejorar una serie de ámbitos como el político, económico, social, cultural e histórico.

Respecto a su labor social, cabría decir que su responsabilidad alcanza a dos ámbitos: el interno y el externo. Las empresas familiares, como parte de su personalidad, tratan de elevar su negocio al nivel más próspero y con mayores garantías de continuidad. Dentro de la organización, las empresas familiares marcan un elevado grado de responsabilidad con sus empleados y tratan de gestionar los recursos de la manera más responsable con el propósito de alcanzar un negocio sostenible y a largo plazo.

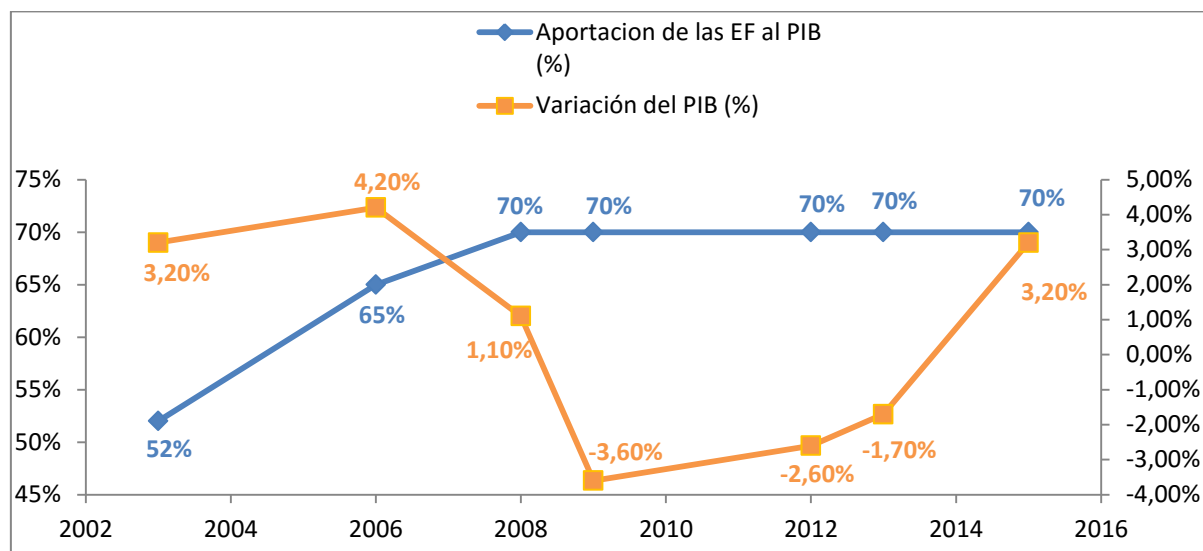
La presencia de las empresas familiares tiene repercusiones económicas que proceden de su política y valores empresariales. Su peso económico puede observarse a

¹⁵ El Instituto de la Empresa Familiar es una organización sin ánimo de lucro y ámbito estatal, que agrupa a un centenar de empresas familiares líderes en sus sectores de actividad. El Instituto de la Empresa Familiar (IEF) se fundó en 1992, y durante estos años se ha consolidado como el interlocutor de referencia sobre la empresa familiar ante las Administraciones, instituciones, medios de comunicación y la sociedad en general.

¹⁶ Según el Directorio Central de Empresas (DIRCE), a 1 de enero del año 2014 hay en España 3.114.361 empresas totales, de las cuales 1.227.191 son de responsabilidad limitada y anónimas.

través del cálculo del PIB¹⁷, utilizado habitualmente como medida de la progresión de la actividad económica y del grado de bienestar de la población de un país.

Gráfico 4.1: Comparativa entre la aportación (%) de la EF al PIB español y su variación (%) (2003-2015).



Fuente: Periódico Expansión e informes de IEF. Elaboración propia.

La aportación de las empresas familiares españolas al Producto Interior Bruto de este país se ha incrementado en la última década en más de 20 puntos porcentuales [ver gráfico 4.1]. La difícil situación económica que a travesaba España desde el 2008 llevó a registrar variaciones negativas del PIB español. Sin embargo, a pesar de la coyuntura económica, las empresas familiares han mantenido su contribución a la economía española gracias al compromiso social que las caracteriza.

La actividad continuada a lo largo de los años de la empresa familiares permite desempeñar un papel importante como proveedores de grandes empresa proporcionando seguridad y garantías de crecimiento económico. Además, dada su cercanía con la sociedad, las empresas familiares pueden animar a las minorías y grupos infrarrepresentados a que participen en las economías locales¹⁸.

¹⁷ El Producto Interior Bruto (PIB) mide el valor monetario de la producción de bienes y servicios finales de un país durante un año. El PIB también se define como el conjunto de todos los bienes y servicios finales producidos en un país durante un año.

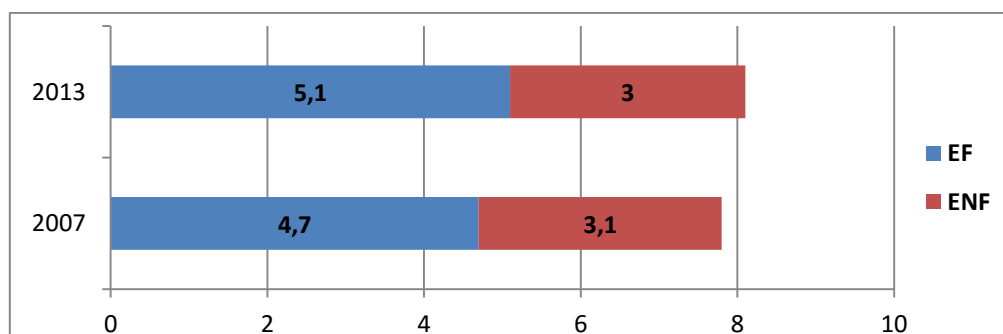
¹⁸ La economía local es la actividad económica que se genera en nuestro entorno más cercano. Las empresas locales han sido siempre un pilar básico para las economías de las provincias, regiones que sumadas influyen en la economía de los países.

Como ya se ha mencionado en punto 2.1.4 Financiación, las empresas familiares tratan de financiarse a través de su patrimonio, obteniendo un coeficiente elevado de fondos propios. Gracias a esta perspectiva, se contribuye a la estabilidad económica de las empresas y la economía en general; a la vez que permite que estas empresas obtengan un fondo de maniobra suficiente para realizar inversiones y crecer.

Sin embargo, la importancia de la empresa familiar en España debe destacarse en la variable del empleo, sobretodo dado la última recesión mundial. *“En los momentos más difíciles de la crisis, el volumen de empleo por euro facturado creció (de 4,7 a 5,1 puestos de trabajo por cada millón de euros facturado) a costa de resultados. Eso significó que dejaron de ganar dinero o que incluso lo perdieron para tener más empleo”*, subrayó el director general del IEF.

La crisis mundial ha supuesto una caída en la productividad y rentabilidad de las empresas, pero con mayor severidad en las familiares dado el compromiso con el empleo, que ya se ha mencionado. A pesar de que la mayor parte de los empleos destruidos proceden de las empresas que han cerrado, las empresas familiares que se han mantenido activas han aumentado su número de trabajadores. De forma que, según puede verse en el gráfico 4.2, las empresas familiares han aumentado de un 8,05% su plantilla desde 4,7 empleados por millón facturado en 2007, antes de la crisis, hasta 5,1 empleados por millón facturado en 2013. Mientras que, las empresas familiares han optado por políticas de reajuste en el empleo, pasando de 3,1 a 3 empleados por millón facturado para el mismo periodo de tiempo.

Gráfico 4.2: Número de trabajadores contratados por millón facturado (2007-2013).



Fuente: IEF. Elaboración propia.

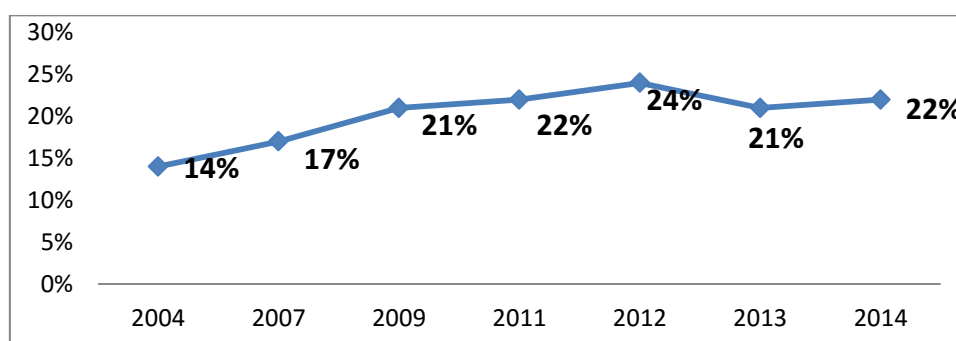
Según cifras actualizadas del IEF a 2015, las empresas familiares mantienen 6,58 millones de empleados, frente a los 3,24 millones de las no familiares; lo que supone que, las primeras han generado el 66,7% del empleo procedente del sector privado.

Dentro de nuestro país, existen diferencias en cuanto al empleo que generan las empresas familiares en función de las comunidades autónomas. Las comunidades de Madrid o Navarra cuentan con un porcentaje de empleo de empresas familiares menor a la media, ya que cuentan con mayor inversión extranjera que el resto de comunidades. En el otro extremo, encontramos comunidades como Extremadura y Castilla-La Mancha, castigadas duramente por el desempleo y la escasa inversión extranjera, que presentan una gran dependencia de las empresas familiares [ver anexo II].

Otra variable interna de carácter social, que se fomentan dentro de las organizaciones y en especial de las familiares, es la presencia femenina en los puestos directivos de la misma.

El Gráfico 4.3 muestra que, a pesar de haber disminuido en los últimos años el número de gerentes, consecuencia de la crisis, la presencia de la mujer en el puesto de gerente parece experimentar una tendencia creciente. Este hecho pone de manifiesto que, las épocas de crisis obligan a las empresas a buscar los candidatos más idóneos liberándose de prejuicios, además del cambio generacional que se produce en la empresa (Meroño y López, 2012)

Gráfico 4.3: Porcentaje de cargos directivos mujeres en la empresa española.



Fuente: Grant Thornton women in business report (2014) e IEF. Elaboración propia.

Las empresas familiares han desarrollado políticas de carácter corporativo para una progresiva incorporación de la mujer en la dirección empresarial. Según el estudio

del IEF, el 73% de los equipos directivos cuentan con presencia femenina, mientras que el resto de las organizaciones solo cuentan con el 32%.

La importancia de las empresas familiares en el ámbito económico y social, lleva a la necesidad de crear un marco para mejorar su crecimiento y desarrollo. En el caso de nuestro país, las empresas familiares poseen una gran vinculación local creando y manteniendo empleo en las zonas rurales y menos favorecidas, luchando contra el proceso de envejecimiento y despoblación.

Como consecuencia, la actividad de tales empresas influye directamente en la implantación de medidas que repercuten en los gobiernos. Por ejemplo, la Comisión Europea ha establecido la necesidad de garantizar la supervivencia de estas empresas, con un énfasis especial en el mantenimiento del empleo que estas generan.

Alguna de las medidas a aplicar es la adecuación de la legislación europea a la realidad y necesidades de estas empresas, de forma que pueden beneficiarse de programas de ayudas y mecanismos de simplificación de las obligaciones administrativas.

5. EMPRENDIMIENTO Y CAPACIDAD DIRECTIVA EN EMPRESA FAMILIAR

El desarrollo del espíritu emprendedor se ha convertido en un objetivo cada vez más recurrente en las economías de todo el mundo, ya que son los emprendedores una pieza esencial para el desarrollo económico y social de las regiones (Astrachan, 2003).

Según Lumpkin y Dess acerca de la orientación emprendedora¹⁹ de las empresas (1996), una empresa emprendedora se define como aquella que muestra una serie de comportamientos emprendedores en cinco ámbitos de la propia empresa- autonomía, tendencia competitiva, innovación, proactividad y la asunción de riesgos.

¹⁹ La orientación emprendedora se refiere a los procesos, prácticas y el estilo de toma de decisiones de las firmas que actúan de forma emprendedora (Lumpkin y Dess, 1996).

En España, según los resultados obtenidos por el GEM²⁰, el índice TEA²¹ alcanzó el 5,7% en el 2015, que refleja una tendencia creciente desde hace dos años. Un aumento procedente de los emprendedores nuevos. Este índice sufrió una caída considerable en el año 2010; sin embargo desde 2011, este resultado ha oscilado entre el 5,2% y el 5,8%. A pesar de los buenos resultados obtenidos, los niveles de TEA en España son menores en comparación con años anteriores a 2009, cuando llegó a alcanzar el 7%. Estos resultados reflejan como en España, el emprendimiento empresarial debe seguir creciendo ya que se encuentra por debajo de la media europea (7,8%).

Las empresas familiares son una gran fuente de crecimiento regional, ya que poseen la facultad de cambiar aspectos económicos y sociológicos. La presencia familiar en la empresa repercute directamente en la gestión de las operaciones que deben llevar a cabo en su actividad. Su efecto se refleja en variables determinantes para la capacidad emprendedora empresarial, como la autonomía, la estrategia competitiva, una actitud pro-emprendedora, asunción de riesgos, la cultura organizacional, el cambio de mentalidad y la innovación.

La autonomía, dentro del concepto de emprendimiento, hace referencia a capacidad y habilidad para trabajar de forma independiente ante una oportunidad que surge en el mercado (Lumpkin y Dess, 1996). Muchos investigadores han llegado a la conclusión de que esa autonomía permite desarrollar operaciones emprendedoras e incrementar la competitividad y la productividad, a través de la creación de valor. Sin embargo, en las empresas familiares puede observarse una tendencia autoritaria y centralizada por parte de la gerencia que limita con creces esa autonomía.

Desde la perspectiva competitiva de la empresa familiar, cabe mencionar que la mayoría de estas empresas optan por una estrategia competitiva menos agresiva que las no familiares. Este posicionamiento no implica menor capacidad directiva ni administrativa; simplemente, basan su inquietud en la imagen de la empresa y la atención de las necesidades sociales (Shanker y Astrachan, 2003). Por lo que, la

²⁰ El Global Entrepreneurship Monitor (GEM) constituye la más importante red mundial sobre emprendimiento y tiene por objetivo hacer que la información de alta calidad sobre la iniciativa emprendedora esté disponible para el mayor público posible

²¹ La Tasa de Actividad Emprendedora (Total Entrepreneurial Activity-TEA) es un ratio que mide las iniciativas emprendedoras con menos de 42 meses en el mercado sobre la población de 18-64 años.

tendencia emprendedora familiar queda relegada a un segundo plan, en favor de la estabilidad y compromiso social.

Las empresas para alcanzar sus objetivos deben perseverar y tomar una actitud proactiva²² en cuanto al emprendimiento, si desean mantener una posición competitiva en un mundo cada vez más globalizado. Autores como Penrose (1959) ya enfatizaban la necesidad de un directivo con visión futura y pensamiento innovador, que permita seguir creciendo en el terreno empresarial. En el caso de la empresa familiar, la estrategia que suele adoptar es de control de costes, eficiencia y especialización. Es decir, la empresa familiar presenta una tendencia menos emprendedora, que se además se limita con segunda generación de propietarios. De este modo, la proactividad a lo largo de las generaciones en una empresa familiar es dudosa (Martin y Lumkin, 2003).

En cuanto a la asunción de riesgos²³, las empresas familiares son más conservadoras y muestran una posición de aversión al riesgo. Minimizar el riesgo conlleva a descartar proyectos que incluyan operaciones que puedan afectar a la situación económica de la empresa (López de Silanes, 1999). La mayor parte del patrimonio de la empresa familiar proviene de la riqueza de la familia y los puestos directivos son ocupados por miembros de la misma. Por lo tanto, la postura adoptada por la familia será un claro reflejo de una determinada situación; ante la incertidumbre, surgirá una actitud de aversión. Tal actitud conduce a evitar decisiones que afecten a la supervivencia de la empresa y la estabilidad del control de la misma (Cucculelli y Marchionne, 2012). De esta forma, la tendencia clara que muestran estas empresas de mantener la riqueza financiera y social para sus futuras generaciones, conduce a seleccionar inversiones con periodos más cortos de reembolso, menor riesgo de flujo de caja y mayores activos garantizados (Almeida, 2011). Sin embargo, ante una amenaza de pérdida de control y propiedad de la empresa, esto supone un cambio en la gestión convencional asumiendo cualquier tipo de riesgo (Gómez-Mejia, 2007).

La cultura organizacional que poseen las empresas familiares limita el desarrollo de su gestión emprendedora. En cuanto a emprendimiento, una empresa fuertemente

²² La proactividad es la búsqueda de oportunidades relacionas o no con las líneas de operaciones actuales de una empresa o la introducción de un nuevo producto o marca por delante de los competidores.

²³ La asunción de riesgos hace referencia al desarrollo de acciones osadas en una situación de incertidumbre.

ligada a su cultura puede restringir su crecimiento económico, dada la necesidad para ello de un mayor individualismo y autonomía. Banfield (1985) describe el denominado “*amoral familism*”²⁴ y cómo ha supuesto una de las razones por las que en el sur de Italia se encuentran la mayoría de las empresas pequeñas y menos desarrolladas.

Para organizar cada uno de estos ámbitos, es necesario que exista en la empresa una figura con la capacidad directiva²⁵ y habilidad para tomar las decisiones oportunas. El posicionamiento que adopte tal directiva repercutirá en las acciones que se lleven a cabo en la empresa. El emprendedor inicial o fundador es la referencia e inspiración para las futuras generaciones que seguirán sus pasos, produciéndose un traspaso de su espíritu emprendedor, tal y como definió Shumpeter. La transmisión de ese espíritu emprendedor se producirá como un proceso continuo de reinversión basado en la innovación. Esta tendencia organizacional deberá institucionalizarse, de forma que durante el cambio generacional no se pierda competitividad.

Esta actitud proactiva de emprendimiento es responsabilidad de un líder cuyo objetivo es la motivación y ser el motor para la empresa. Esta iniciativa incluye la predisposición al cambio por los miembros del equipo, surgiendo de una forma espontánea y en dirección a un plan estratégico en el que se basa el emprendimiento del grupo familiar.

Existen numerosos métodos para mejorar el emprendimiento. Estos son algunos:

- Recurrir a profesionales externos para orientar la inversión necesaria para controlar el proceso de emprendimiento.
- Involucrar al conjunto de la organización a través de una visión largo-placista centrada en el emprendimiento.
- Trasladar la empresa desde una perspectiva local a una global.

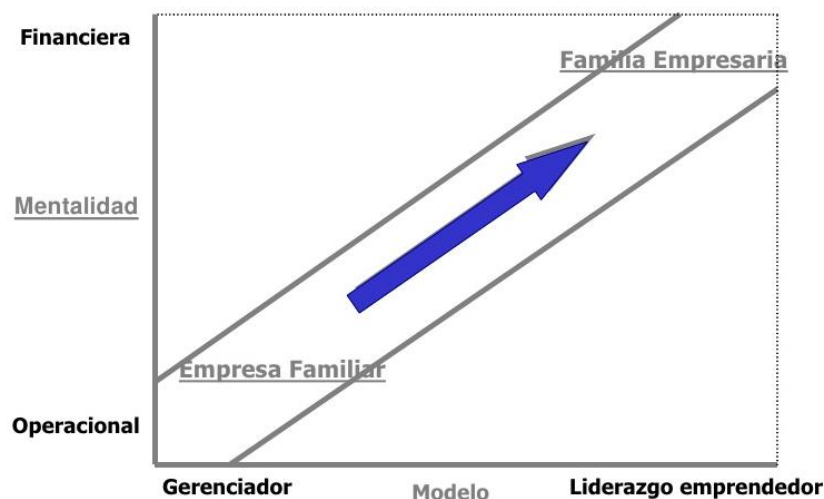
Por tanto, el objetivo consiste en que la empresa familiar pase, también, a ser una familia empresaria. Es decir, la propiedad en manos de una empresa no influye en nada sino posee una visión de continuidad en el largo plazo y con la intención de

²⁴ El “familismo amoral” se basa en un principio según el cual los individuos velan sobre todo, o sólo, por ellos mismos y por su familia, y cualquier cosa que hagan en beneficio propio o de los parientes próximos será moralmente positivo y valorado como tal.

²⁵ La capacidad directiva de una organización puede definirse como la disponibilidad de talento directivo en un momento oportuno y en función de una línea estratégica determinada.

transmitir sus valores a futuras generaciones. Es importante que los miembros más jóvenes tomen una actitud proactiva pues serán los próximos encargados de desarrollar los valores recibidos y ponerlos en marcha, continuando el ciclo de vida del negocio. Además, dentro de la misma organización deben converger tanto los intereses individuales como los objetivos comunes, ajustándose y actualizándose a las nuevas realidades. La inquietud de los herederos solo será posible con el apoyo familiar y la convivencia en un ambiente que favorezca su inquietud para participar en esa actividad y comenzar nuevos negocios (Shapiro y Sokol, 1982).

Gráfico 5.1: Modelo del camino de una empresa familiar a una familia empresaria.



Fuente: Prof. Esteban Mancuso, MBA Universidad de Palermo GSB Conferencia Endeavor 2009

Sin embargo, es importante que tales generaciones, además de percibir la propiedad de la misma, adquieran los conocimientos y habilidades para que puedan seguir las directrices emprendedoras de los fundadores (Habbershon y Pistrui, 2002). De esta forma, el fundador de la organización no solo sirve como referencia, sino que es fuente de inspiración y ejemplo para seguir animando y promocionando nuevas iniciativas empresariales, como la apertura a nuevos mercados, ampliar la cartera de productos y servicios...

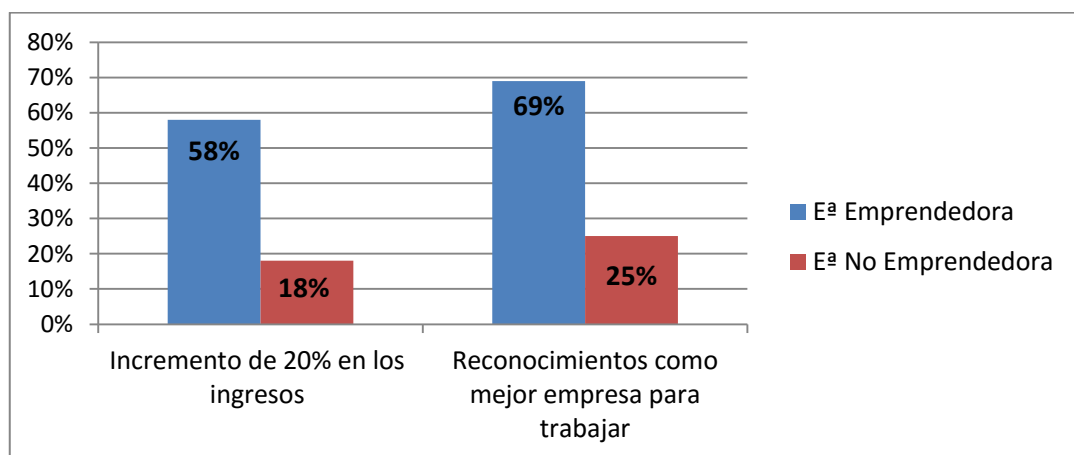
Como ya se ha mencionado, las empresas familiares son adversas al riesgo; por lo que, si cuentan con una situación estable su posicionamiento irá dirigido a mantener las mismas estrategias evitando cualquier contingencia posible. Esta situación puede extrapolarse a cualquier colectivo social, además de las empresas como puede ser una

familia. Así, solo podrá fomentarse una conducta emprendedora si existe una predisposición al cambio y, sobre todo, si resulta necesaria para la mejora del negocio.

El cambio de mentalidad es una pequeña parte de todo el proceso que requiera la puesta en marcha del emprendimiento. Es importante mantener un comportamiento emprendedor de forma continuada, controlando las variables oportunidad y riesgo. Además, está comprobado que las empresas emprendedoras obtienen mejores resultados que las no emprendedoras (Cifanilò, 2003; Zahra, 1991). Según un estudio realizado por la consultora Forrester en 2014 [ver gráfico 5.2]:

- Las empresas que fomentan la creatividad han conseguido un incremento excepcional de sus ingresos, en comparación con sus competidores de igual tamaño.
- Estas empresas tienen una probabilidad del 1,5% de disfrutar de una posición dominante en el mercado en el que operan.
- Las emprendedoras disfrutan de un mayor reconocimiento como las mejores compañías donde trabajar.

Gráfico 5.2: Resultados comparables entre empresa emprendedora y no emprendedora (2012-2013)



Fuente: Forrester Research, Inc, 2014. Elaboración propia.

La innovación es uno de los aspectos más relevantes en cuanto a emprendimiento. La capacidad emprendedora de una empresa familiar es, por regla general, heredada por la tendencia emprendedora de su fundador. Esto conlleva una limitación, en el sentido de que, desafortunadamente, no existen garantías de que en futuras generaciones este presente esa perspectiva emprendedora (Morck 2000). El desafío familiar, en cuanto a emprendimiento, reside en la capacidad de conciliación de

su tendencia a la estabilidad con el crecimiento de su negocio, a través de la innovación. Muchas empresas familiares que han sabido apostar por el emprendimiento y continuar creciendo, en base a una mentalidad emprendedora heredada de su fundador. Una de las más conocidas es la automovilística Ford, la cual ha sabido homogeneizar su cultura e imagen a lo largo del tiempo (Davis y Harvenston, 2000).

Hoy en día, se está desarrollando un proceso de globalización²⁶, dónde el comercio internacional y el intercambio de bienes y servicios está aumentado. Esto conduce a una clara presión en las empresas por alcanzar el mayor nivel de emprendimiento e innovación, motivado por la alta competitividad entre empresas a nivel global. Por ello, las empresas familiares deben fomentar sus capacidades para tomar prontas decisiones, y tener el poder y flexibilidad para aprovechar las oportunidades de innovación con las que alcanzar el mantenimiento en el mercado y éxito. Dada la relevancia de la internacionalización e innovación en la gestión de la empresa familiar, se abordará esta situación en el próximo apartado.

El emprendimiento es, por tanto, una combinación de lógica empresarial y la visión de continuidad del negocio. Además, los mercados son cada vez más competitivos y dinámicos forzando el comportamiento innovador en las empresas y desinvertir en aquellas iniciativas que no se obtiene rentabilidad. El cambio emprendedor es una necesidad, ya que quién no genere valor tarde o temprano acabará desapareciendo.

La capacidad del líder de la empresa no debe centrarse únicamente en la mejora de los resultados y las inversiones; sino que muchas de sus acciones deben ir orientadas a la sostenibilidad a largo plazo de su negocio. La gestión emprendedora debe valorar y prestar atención en el incremento de complejidad que se incorpora a la organización cuando se incorpora una nueva generación.

Para la toma de decisiones, existen diferentes criterios por los que los directivos se decantan en función del tipo de empresa que gestione. En el caso de la empresa familiar, la toma de decisiones se realizará en base a la estabilidad social y emocional de

²⁶ La globalización es un fenómeno inevitable en la historia humana que ha acercado el mundo a través del intercambio de bienes y productos, información, conocimientos y cultura. En las últimas décadas, esta integración mundial ha cobrado velocidad de forma espectacular debido a los avances sin precedentes en la tecnología, las comunicaciones, la ciencia, el transporte y la industria.

la organización; mientras que en las no familiares, el criterio se realiza en base a una valoración financiera sobre las alternativas. Es decir, las primeras son capaces de mantener el empleo de sus trabajadores a pesar de la reducción en los ingresos; sin embargo, las segundas se decantarán por aquellas que les reporte unos mayores beneficios o rentabilidades.

Tomando la variable emprendedora como medio de crecimiento en las empresas familiares, se ha detectado un planteamiento erróneo que poseen muchos de sus directivos. El emprendimiento no es un cambio drástico en la gestión de la organización, es un mero ajuste por el que es necesaria una variación en el proceso productivo o en el servicio de producto. El problema de este planteamiento reside en el tiempo que dejan transcurrir los gerentes antes de emprender una idea nueva. La realidad muestra que esa tardanza en poner en marcha un proyecto supone que algunos competidores hayan desarrollado sus ideas emprendedoras y resulte inviable alcanzar su nivel y superarlos (Halyk, 2013).

6. INNOVACIÓN Y EXPORTACIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

Desde la Revolución Industrial, se desarrolló el comercio internacional; y durante la II Guerra Mundial, se presentaron los primeros flujos comerciales de importaciones y exportaciones de bienes y servicios. La industria y el comercio se transformaron con los avances en las técnicas de producción, comercialización, medios de transporte... Este panorama favorecía la movilidad entre países, la globalización de los mercados y el desarrollo de tecnologías forjando la realidad globalizada en la que vivimos. La globalización es un fenómeno con un alcance tanto económico como social que amplía las posibilidades para un crecimiento exterior, asegurando un comercio internacional.

Los mercados locales cuentan con una mayor presencia de empresas extranjeras a través de la exportación o inversiones directas (Canals, 1994). De esta forma surgen las denominadas empresas multinacionales. El concepto de empresa multinacional encaja perfectamente con la empresa familiar, ya que este hecho hace más referencia al tamaño

de la empresa que a la propiedad de la misma. Por lo tanto, podemos hablar de la Empresa Familiar Multinacional (EFM)²⁷.

Sin embargo, la globalización ha contribuido a que las organizaciones tengan que hacer frente a nuevos retos. Alguno de ellos es el aumento de la competencia en precios, productividad y eficiencia o la creciente presión por mejorar la calidad de los productos. Es decir, la empresa debe hacer frente a una competencia que crece por momentos para permanecer en mercados (Wagner, 1995; Braunerhjelm, 1996), estableciendo las alternativas más idóneas para cada una, basándose en políticas de sostenibilidad e innovación.

El objetivo básico de toda empresa reside en la obtención de ingresos; por lo que, las organizaciones, ante este horizonte mundial en búsqueda de tal fin, tratan de intensificar las alternativas de crecimiento compensando los efectos de la nueva competencia global. Dado que el proceso de globalización esta intrínsecamente unido al de la internacionalización de la empresa, la mayor parte de estas alternativas pasan por la aplicación de estrategias de internacionalización como medio de crecimiento.

De esta forma, se puede definir el concepto de internacionalización como “aquel conjunto de operaciones que permiten el establecimiento de vínculos más o menos estables entre la empresa y los mercados internacionales” (Alonso, 1993). Este proceso está abierto a cualquier tipo de empresas, tanto familiares como no familiares, en base al desarrollo de capacidades estratégicas que permitan la identificación de una ventaja competitiva en el exterior.

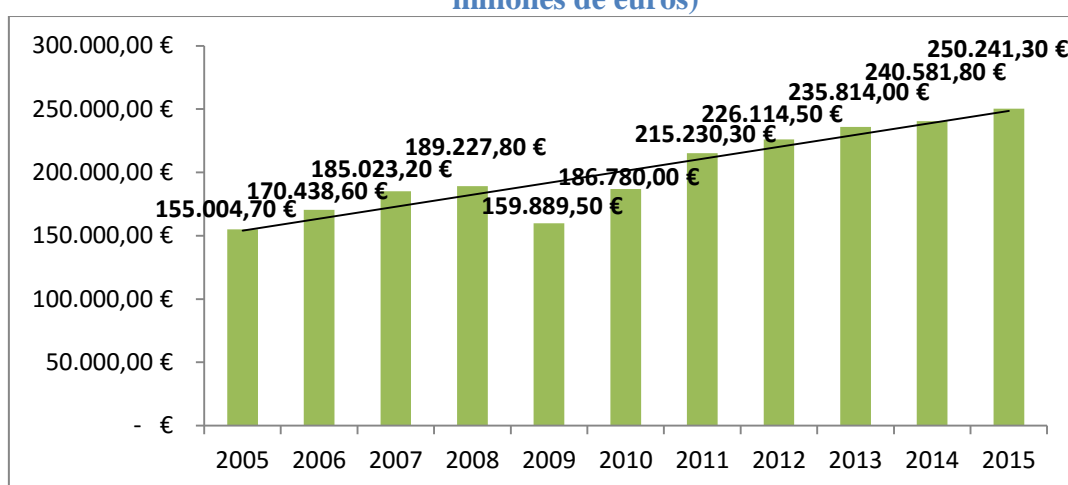
Ante esta situación, cabe establecer el papel diferenciador que desarrollan las empresas familiares²⁸ con respecto a las no familiares durante el proceso de internacionalización en forma de actividad exportadora. La principal razón es que la exportación es el mecanismo que menor riesgo y esfuerzo comporta en el proceso de apertura exterior (Fernández y Fuentes, 2008).

²⁷ Las siglas EFM hace referencia a un tipo de empresas que están siendo capaces de crecer en los mercados exteriores, ya sea a través de exportaciones, licencias, alianzas, inversiones, etc, al tiempo que mantienen el control en manos de la familia propietaria, en mayor o menor medida

²⁸ El conjunto de características que diferencian una empresa familiar de una no familiar, se basan en las establecidas en el punto 2.1 de este trabajo.

El deseo de hacer crecer un negocio está relacionado con el aumento de los ingresos mediante una orientación más exportadora (Hessels, 2008). Es el caso español, esa orientación exportadora se refleja claramente en gráfico 6.1, donde se observa una tendencia creciente en cuanto al valor de las exportaciones realizadas. La exportación reporta números ventajas para las organizaciones, ya que permite dar salida a posibles excedentes de producción, se reduce el riesgo que supone depender de un solo mercado, se mejora la imagen de la empresa y se obtiene conocimientos de otros mercados y culturas.

Gráfico 6.1: Evolución de las exportaciones españolas desde 2005-2015 (en millones de euros)



Fuente: ICEX. Elaboración propia.

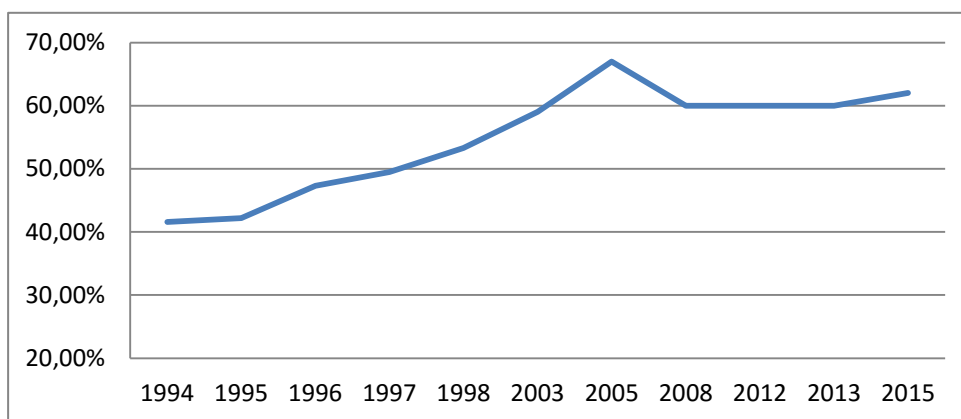
Con respecto a la empresa familiar, la española representa una de las más internacionalizadas, ya que el 38% de sus ingresos proceden de mercados distintos al español, según una encuesta realizada por PwC²⁹ en 2014. Además, sus expectativas de crecimiento se centran en aumentar esa cifra en hasta el 50% en los próximos cinco años. A pesar de esa internacionalización, las iniciativas que realizan la mayoría de las empresas familiares se centran en un crecimiento en países con culturas e idioma afines y cercanos.

Independientemente de la naturaleza de una organización, las empresas españolas han dirigido sus esfuerzos en mejorar su posición en el mercado con

²⁹ PwC (anteriormente PricewaterhouseCoopers) es una firma de servicios profesionales, prestando servicios de auditoría, consultoría y asesoramiento legal y fiscal a las principales compañías, instituciones y gobiernos a nivel global.

actividades exportadoras, según los resultados obtenidos por Fernández Ortiz (2004). Tal y como puede observarse en el gráfico 6.2, las empresas familiares muestran una tendencia exportadora creciente. El proceso de globalización ha llevado a que este tipo de empresa, con aparentemente una perspectiva más conservadora, haya aprovechado la coyuntura global para seguir creciendo, pasando a vender en un mercado local a uno extranjero.

Gráfico 6.2: Tendencia exportadora de las empresas familiares (1994-2015)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Instituto de la Empresa Familiar.

Las propias características de la empresa familiar dan lugar a que existan unos factores facilitadores y limitadores de la actividad exportadora de la empresa. La perspectiva y el compromiso a largo plazo que caracteriza a las empresas familiares permiten que se posicionen en mercados globales (Luostarinen y Gallo, 1992). La cultura y el carácter emprendedor en una organización influirán enormemente en la tendencia exportadora. Es preciso contar con una dirección emprendedora y cuya gestión centre sus esfuerzos en la internacionalización; como por ejemplo familiarizar a la empresa con cuestiones internacionales aprendiendo idiomas o viajando. Sin embargo, en este punto nos centraremos en el carácter innovador que puede desarrollar la empresa, traduciéndose en una tendencia exportadora.

El concepto de innovación se ha ampliado en los últimos años. Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), la innovación es un proceso iterativo activado por la percepción de una oportunidad proporcionada por un nuevo mercado y/o nuevo servicio y/o avance tecnológico que se puede entregar a través de actividades de definición, diseño, producción, marketing y éxito comercial del invento. Gracias a la innovación, se ha conseguido la eliminación de las barreras de

entrada existentes como la distancia, la necesidad de redes de distribución, inversiones en marketing o la capacidad financiera.

Como ya se ha mencionado, el proceso de globalización está afectando al nivel de competitividad al que se enfrenta las empresas, por lo que se hace más notoria la necesidad de complementar la innovación con la empresa para que pueda ser competitiva a la hora de internacionalizarse. De forma que ambos conceptos, internacionalización e innovación quedan ligados (Dougherty y Hardy, 1996).

Las empresas son conscientes del cambio continuo, ya no sólo en tendencia sino también en clientes, que se está produciendo a nivel global. Por lo que, independientemente del tipo de organización, las organizaciones deben tener la capacidad para adaptarse al nuevo entorno.

La innovación resulta la alternativa más factible para aquellas empresas que deseen mantenerse en el mercado y seguir creciendo. Para ello, es necesaria la inversión en recursos tecnológicos que son la fuente de la ventaja competitiva. Esta ventaja competitiva puede ser en costes (ofreciendo el mismo producto pero a un precio menor) o a través de la diferenciación (mejorando el producto o creando uno nuevo). Este hecho permitirá alcanzar un mayor éxito, la mejora del posicionamiento y la penetración en los mercados internacionales, de los cuales es posible obtener nuevos conocimientos con los que poder volver a llevar a cabo un proceso de innovación.

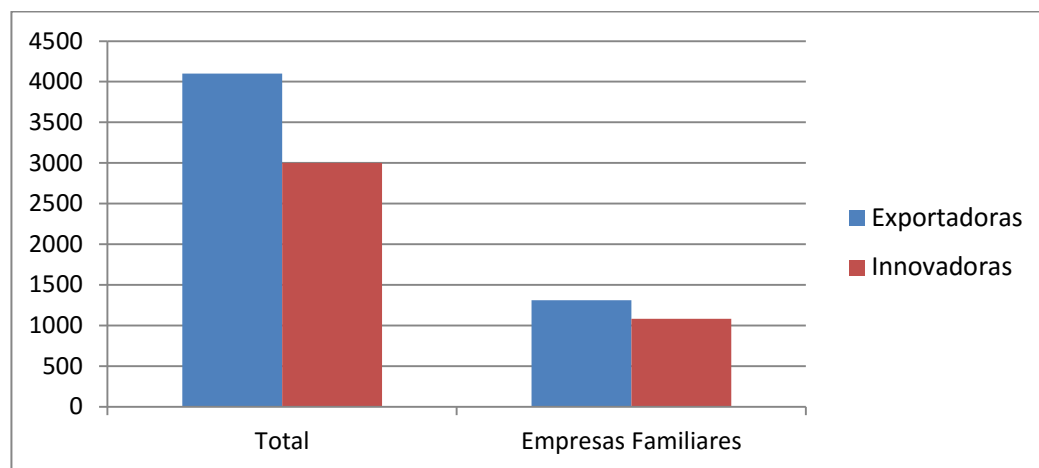
Este procedimiento es viable para cualquier tipo de empresa; sin embargo las características de la empresa familiar limitan su desarrollo. La empresa familiar, por lo general, es adversa al riesgo, posee una menor orientación al crecimiento, de ideas más conservadoras y con dificultades para obtener recursos necesarios para llevarlas a cabo.

Según el estudio realizado por la institución EADA ³⁰ en 2013, las empresas familiares españolas prestan más atención a las estrategias de innovación e internacionalización que las empresas no familiares. Los conocimientos que adquieren a través de la internacionalización son más aprovechados por la empresa familiar, es decir, a medida que llevan más años en el mercado, poseen mayor acceso a recursos.

³⁰ EADA (Escuela de Alta Dirección y Administración) es una de las primeras instituciones españolas en ofrecer programas de formación para directivos dirigidos específicamente al mundo de la empresa.

Además, consideran que las inversiones tecnológicas son una gran ventaja competitiva vital para la internacionalización, no son adversas al riesgo y no se consideran conservadoras. De los datos extraídos de tal estudio, se concluye que el 32% de las empresas exportadoras son empresas familiares y que del total de las empresas innovadoras, el 36% son empresas familiares. Tal y como se puede ver en el gráfico 6.3, el porcentaje que representan la mayoría, pero si un porcentaje bastante elevado.

Gráfico 6.3: Empresas familiares exportadoras e innovadoras (2010).

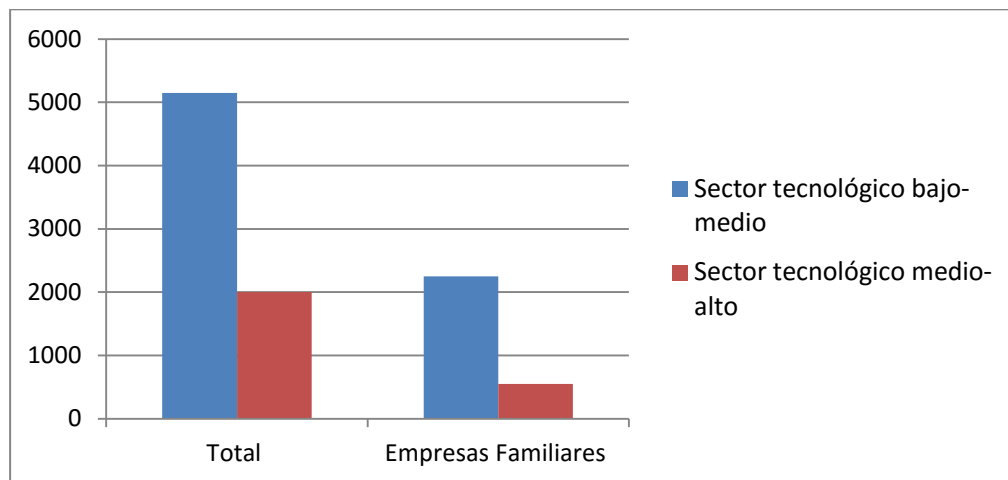


Fuente: La Internacionalización y la Innovación Tecnológica en la Empresa Familiar, EADA (2013).

Los recursos tecnológicos son a la fuente de innovación y de beneficios. Gracias a este tipo de recursos se puede obtener un producto final que genere un nuevo valor al cliente y, por lo tanto, se pueda vender a un precio superior (López, 2003). También, es posible dirigir la tecnología a la reducción de los costes de producción. De ahí, la importancia de la innovación tecnológica en cuanto a exportación, ya que el desarrollo tecnológico adquiere progresivamente en el tiempo mayor importancia a la hora de resultar más competitivos (Melle y Raymond, 2001); resultando una gran ventaja competitiva sostenible en el tiempo (Franko, 1989).

Los sectores pueden diferenciarse en función de la intensidad tecnológica que requieran; de forma que, la mayoría de las empresas familiares se encuentran en un sector tecnológico bajo-medio. Las empresas familiares españolas no se tratan de empresas altamente innovadoras, como se muestra en el gráfico 6.4.

Gráfico 6.4: Sector tecnológico al que pertenecen las empresas familiares (2010).



Fuente: Fuente: La Internacionalización y la Innovación Tecnológica en la Empresa Familiar, EADA (2013).

En España, apenas se incentiva a los emprendedores lo que lleva a que empresas familiares no puedan invertir más en investigación y desarrollo. El tejido empresarial resultante, en referencia a la empresa familiar española, está formado por organizaciones más orientadas a la internacionalización que a la innovación.

El control y propiedad que se establece en una empresa no determina el nivel de eficiencia productiva, pero si la forma de gestionar los recursos, tecnología y estrategia empresarial (Casado, 1997). Además, autores como Merino y Salas (2002) establecen que la innovación facilita la diferenciación de los productos, favoreciendo la internacionalización.

7. CONCLUSIONES

El objetivo del TFG ha sido adquirir un mejor y más comprensivo conocimiento de la empresa familiar en España, sus recursos y capacidades para afrontar los retos de una creciente globalización. Se cubre así una curiosidad personal por conocer mejor a las empresas familiares después de la experiencia de prácticas como estudiante en una de ellas, y la posibilidad de contribuir a un diagnóstico sobre la capacidad competitiva de las empresas españolas donde, como en otros muchos países, la mayoría de las empresas, en todas las clases de tamaño, son familiares. De la revisión relativamente completa de la literatura sobre empresa familiar en España, se ha destacado la capacidad

directiva y emprendedora de las empresas familiares como rasgos distintivos, al entender que de ellos depende su capacidad para subsistir y crecer.

El proceso de creciente globalización y paralelo aumento de la competencia en todos los mercados, ha llevado a la necesidad de un cambio de perspectiva en la empresa familiar en los últimos años. Las capacidades vinculadas a la gestión y al emprendimiento se demuestran críticas para la competitividad y las empresas familiares deben sobreponerse a obstáculos particulares para adquirirlas. El objetivo de preservar la propiedad y el control en el seno de la familia puede entrar en conflicto con la necesidad de incorporar personas al equipo directivo con conocimientos y capacidades que los miembros de la familia no poseen, como condición necesaria para sobrevivir. El emprendimiento es sinónimo muchas veces de innovación y capacidad para crecer, lo que supone exponerse a riesgos que pueden sobrepasar los límites que la empresa familiar puede soportar sin perder señas de identidad. La empresa familiar hace gala de sus objetivos de largo plazo, su estrecha vinculación con el territorio donde nace, sus valores de responsabilidad social, pero también es cierto que pocas empresas familiares sobreviven más de diez años, lo que indica que superar las contradicciones que se les presentan no resulta nada fácil.

Del trabajo realizado se concluye que es necesario impulsar iniciativas encaminadas a desarrollar más la capacidad emprendedora en las empresas familiares, sin que ello suponga renunciar a otras ventajas. La educación, a todos los niveles debe ser un buen punto de inicio en el camino de mejorar las competencias. Las empresas familiares deben mantener las estrategias alineadas con las que se pusieron en marcha en el momento de su creación, compaginado su carácter más social con un mayor peso en los aspectos críticos del negocio aunque ello suponga imponer restricciones a la dimensión familiar; los protocolos de buen gobierno, que establecen las condiciones para acceder a puestos de dirección en la empresa cuando se posee la propiedad, son herramientas en esa dirección. La gestión familiar de este tipo de empresas debe seguir presente para no perder la esencia de la misma, pero valorando y contando con una aportación externa y profesional. La exportación como medio de internalización puede suponer el modo más adecuado para las empresas familiares españolas, ya que el riesgo y el esfuerzo que supone son menores que la inversión directa en el exterior

Este TFG se basa en estudios, informes y artículos acerca de la empresa familiar española. Con el mismo, se pretende establecer cómo las empresas familiares actúan en el mercado y cómo sus características más destacables influyen en su gestión y capacidad de emprendimiento e innovación. El trabajo destaca la relevancia de las EF, su importancia como tema de estudio y trata de aportar algunas recomendaciones sobre cómo orientar su gestión en el futuro. Creemos que con todo ello se cumplen los objetivos de adquirir las competencias exigidas en la guía docente del TFG del Grado de Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Zaragoza.

8. BIBLIOGRAFÍA

- Abella Garcés, S. (2006): *Recursos y estrategias de las empresas familiares manufactureras en España*. Consejo económico y social de Aragón, Zaragoza.
- Alonso, J. (1993): *Capacidades exportadoras y estrategia internacional de la empresa (en Juan Velarde, José L. García Delgado y Andrés Pedreño (dir.): Empresas y empresarios españoles en la encrucijada de los noventa, Ed. Civitas, Madrid, pp. 205-258).*
- Amat, J.M. (1998): La continuidad de la empresa familiar, Gestión 2000.
- Arie de Geus (2001): *The Living Company*. Londview Publishing Limited, Estados Unidos.
- Astrachan, J. H. (2003): *Commentary on the special issue: The emergence of a field*. Journal of Business Venturing, 18, 567-573.
- Astrachan, J.H. y Schanker, M.C. (2003). Family businesses' contribution to the U.S. economy: a closer look. Family Business Review, 16 (3), 211-219.
- Braunerhjelm, P. (1996): The relation between firm-specific intangibles and exports, *Economics Letters*, nº 53, pp. 213-219.
- Casado, F. (1997): "La empresa familiar en España", *Economistas*, nº 73, año XV, pp. 82-84.
- Calder, G.H. (1961): "The peculiar problems of a family business", *Business Horizons*, nº 4, pp. 93-102.
- CUCCULELLI, M. and MARCHIONNE, F., 2012. Market opportunities and owner identity: are family firms different?, *Journal of Corporate Finance.*, 18 (3). ISSN 0929-1199

- Derek Atkins Anthony Fitzsimmons Chris Parsons Alan Punter (2012): *Roads to Ruin. A study of major risk events: their origins, impact and implications*.
- Daily, C. M., & Thompson, S. S. (1994): Ownership structure, strategic posture, and firm growth: An empirical examination. *Family Business Review*, 7, 237-249.
- Davis, P. (1983): *Realizing the potential of the family business*. Organizational Dynamics, Vol. 12, N. 1, pp. 47-56.
- Davis, P.S. y Haverston, P. (2000): Internationalization and organizational growth: the impact of internet usage and technology involvement among entrepreneurial family business, *Family Business Review*, vol. XIII, nº 2, pp. 107-120.
- Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa: Retrato de las PYMES (2015).
- Donckels, R. y Lambrecht, J. (1999): The re-emergence of family-based enterprises in East Central Europe: GAT can be learned from family business research in the Western world?, *Family Business Review*, nº 12, pp. 171-188.
- Donnelly, R.G. (1964): The family business. *Harvard Business Review*, nº 42, pp. 93-105.
- Dougherty y Hardy (1996): Sustained product innovation in large, mature organization: overcoming innovation-to-organization problems. *Academy of Management Journal*, 39(5): 1120-1154.
- ESEE: *Encuesta sobre Estrategias Empresariales*, Fundación Empresa Pública, Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, años 1994-1998.
- Fernández Ortiz, R. (2004): *Análisis sistémico del compromiso exportador de la Pyme familiar: Perfil de recursos y capacidades de la Pyme exportadora riojana*. Tesis Doctoral, Universidad de La Rioja, Logroño, Diciembre 2004.
- Fernández, Z. y Nieto, M.J. (2001): *Estrategias y estructuras de las PYME. ¿Puede ser el (pequeño) tamaño una ventaja competitiva?*, Papeles de Economía Española, nº 89/90, pp. 256-271.
- Forcadell, F.J.; Montero, A.; Ortiz de Urbina, M. y Sacristán, M. (2002): *La familiness de la empresa familiar: una aproximación a su contenido*. Working paper Universidad Rey Juan Carlos. Madrid.
- Forrester Research, Inc, página web oficial, 2014.

- Franko, L.G. (1989): Global corporate competition: who's winning, who's losing and the R&D factor as one reason why, *Strategic Management Journal*, nº 10, pp. 449-474.
- Instituto de la Empresa Familiar (02.02.2016): *La empresa familiar española sacrifica su rentabilidad para salvar empleo durante la crisis*.
- Instituto de la Empresa Familiar (2015): IV Barometro
- Instituto de la Empresa Familiar y KPMG: *Una visión de la empresa familiar excelente*. 2015.
- Gallo, M.A (1997): *La empresa familiar*, Biblioteca IESE de Gestión de Empresas.
- Gallo, M.A (2011): *El futuro de la empresa familiar*. Bresca (Profit Editorial).
- Galve, C. y Salas, V. (2003). *La empresa familiar en España. Fundamentos económicos y resultados*, Bilbao: Fundación BBVA.
- GEM España, pagina web oficial, 2016.
- Gomez-Mejia, L. R., Haynes, K. T., Nunez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & Moyano-Fuentes, J. (2007): Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106-137.
- Habbershon, T.G y Pistru, J. (2002): *Enterprisin Families Domain: Family-Influenced Ownership Groups in Pursuit of Transgenerational Wealt*. *Family Business Review*, 15: 223–237. doi: 10.1111/j.1741-6248.2002.00223.x
- Halyk, J. (2013): Entrepreneurship and innovation in family firms: reassessing the fixation on “success” and “failure” in family Enterprise. *The univerty of British Columbia research*.
- Lansberg, I. (1988): The succession conspiracy. *Family Business Review*, vol. 1, nº 2, summer, pp. 119-143.
- Lagerberg, F. (2016): Women in business: turning promise into practice
- Leach, P. (1999): *Family Businesses*. A Granica.
- López, J. (2003): Recursos intangibles y comportamiento exportador de la empresa manufacturera española: un enfoque macroeconómico, *Actas del XIII Congreso Nacional de ACEDE*, Salamanca.
- López de Salines (1999): Corporate Ownership Around the World, *Journal of Finance*.

- López-Gracia, J. y Sánchez-Andújar, S. (2007). Financial Structure of the Family Business: Evidence from a Group of Small Spanish Firms. *Family Business Review*, 20(4), 269-287.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21, 135-172.
- Luostarinen, R. y Gallo, M. (1992): Internationalization: A challenging change for family businesses, *Proceedings of the 1991 FBN conference IESE*, Barcelona: Universidad de Navarra, pp. 30-8.
- Martin, W. L., & Lumpkin, G. T. (2003). From entrepreneurial orientation to “family orientation”: Generational differences in the management of family businesses. In W. D. Bygrave (Ed.), *Frontiers of entrepreneurship research: Proceedings of the 23rd annual Entrepreneurship Research Conference* (pp. 309-321). Babson Park, MA: Babson College.
- Melle, M. y Raymond, J.L. (2001): Competitividad internacional de las Pyme industriales españolas, *Papeles de Economía Española*, nº 89/90, pp. 88-105.
- Merino, F. Y Salas, V. (2002): The relationship between firm-specific assets and internationalization, *trabajo no publicado*.
- Meroño, A. y López, C.(2012): *La empresa familiar como escenario proclive al acceso femenino a la gerencia*. Civitas.
- Morck, R., Strangeland, D. A., & Yeung, B. (2000). Inherited wealth, corporate control, and economic growth: *The Canadian disease*. Chicago: University of Chicago Press.
- Penrose, E. T. (1959): *The theory of the growth of the firm*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Pertusa, E.M. y Rienda, L. (2003). Las relaciones de agencia y la gestión de la empresa familiar: revisión teórica de su eficacia y eficiencia frente a empresas no familiares. *Revista de Economía y Empresa*, 49, 67-78.
- Pollack, R.A. (1985): A transaction cost approach to families and households, *Journal of Economic Literature*, nº 23, pp. 581-608.
- Real Academia Española, página web oficial, 2016.
- Rosenblatt, P.C.; deMik, L.; Anderson, R.M. y Johnson, P.A. (1985): The family business: Understanding and dealing with the challenges entrepreneurial families face. *Family Business Review* March 1997 10: 1-35,

- Resolución del Parlamento Europeo, de 8 de septiembre de 2015, sobre las empresas familiares en Europa, pagianwb oficial, 2015.
- Shanker, M., & Astrachan, J. (1996). Myths and realities: Family businesses' contribution to the U.S. economy. *Family Business Review*, 9, 107-123.
- Shapero, A., & Sokol, L. (1982). The Social dimensions of entrepreneurship. Encyclopedia of entrepreneurship. Englewood Cliffs. New York: Prentice Hall
- Sharma, P.; Chrisman, J.J. y Chua, J.H. (1997): Strategic management of the family business: past research and future challenges, *Family Business Review*, vol. 10, nº 1, pp. 1-35.
- SABI, pagina web oficial, 2016.
- Tagiuri, R. y Davis, J.A. (1996): Bivalent attributes of the famiy firm, *Family Business Review*, vol. 9, nº 2, pp. 199-208.
- Wagner, J. (1995): Exports, firm size and firm dynamics, *Small Busines Economics*, nº 7, pp. 29-39.
- Westhead, P. (1997): *Ambitions, 'external' environment and strategic factor differences between family and nonfamily companies*. Entrepreneurship & Regional Development, Vol. 9, N. 2, pp. 127-157.
- Zahra, S (1991): "Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An explorative study". Journal of Business Venturing, 6, 259-285.